

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração**

**Curso de Especialização MBA – Estratégia e Gestão Empresarial**

9.5  
—  
CP

**ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM**

Vilson José R. Retcheski

Prof. Clovis L. Machado da Silva

Curitiba, 30 de Junho de 2003

## **SUMÁRIO**

- 1 – INTRODUÇÃO**
- 2 – QUADRO CONCEITUAL**
- 3 – METODOLOGIA**
- 4 – ANÁLISE DOS DADOS**
- 5 – CONCLUSÕES**

## INTRODUÇÃO:

Já faz parte da história o tempo em que uma empresa nascia e crescia, ao longo de décadas, sob a batuta de seu fundador e à luz dos mesmos conceitos existentes desde o início. Geralmente comandada de forma paternalista, tinha conceitos e filosofias bem definidas e, por consequência, usualmente rígidas.

Nas duas últimas décadas temos presenciado enormes transformações, aceleradas pelas facilidades a que nos brindam os meios de comunicação e a informática, tornando as fronteiras do mundo não maiores que os limites de nossos próprios escritórios. Sendo assim, é preciso estar em constante sintonia com as rápidas transformações pelas quais passam as organizações, tanto no campo da tecnologia quanto nas áreas ligadas à cultura organizacional e à gestão dos recursos humanos. Por estes motivos, vê-se cada vez mais o surgimento de ferramentas de gestão que possibilitem a busca e análise de informações com o intuito de manter as organizações up-to-date em relação ao que está ocorrendo com o mercado em que atua, aos seus concorrentes e, principalmente, em relação ao nível de atividade dentro de si mesma.

Dentro das várias ferramentas existentes para este tipo de análise, surge o Arquétipo de Aprendizagem, cuja proposta é levantar a capacidade que tem uma organização em absorver conhecimento. A teoria nos diz que, quanto maior for esta capacidade, mais rápida será a evolução da empresa em todos os seus níveis, tendo como consequência o aumento qualitativo da distância entre esta e seus concorrentes no mercado em que atua.

Estudando com mais cuidado esta ferramenta, vimos ser possível sua aplicação de forma mais ampla. O que percebemos é que, mais do que o citado acima podemos utilizá-la como importante fonte de informações, de maneira geral, com o objetivo de questionar os rumos adotados pela empresa em relação à estratégia, possibilitando assim rever os conceitos iniciais desta e partir para alterações no planejamento estratégico anteriormente definido. Sendo o Arquétipo de fácil aplicação e bastante flexível quanto à possibilidade de moldá-lo para cada situação, obtém-se então uma ferramenta com possibilidade de ser sistematicamente utilizada, provendo dados para a alta administração que permitam fazer com que a estratégia da organização esteja em permanente construção.

## QUADRO CONCEITUAL:

Para a realização deste trabalho utilizamos um quadro de avaliação montado com base nas informações existentes na apostila do módulo “Mudança e Análise Organizacional” ( Prof. Clóvis L. Machado da Silva – MBA Estratégia e Gestão Empresarial ). A nível de análise propriamente dita, buscamos também ampliar o embasamento conceitual nas obras “Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica” ( Clóvis L. Machado da Silva – Solange de Lima Barbosa ) e “Influência dos Valores Ambientais e Organizacionais sobre a Aprendizagem Organizacional” ( Edson Ronaldo Guarido filho – Clóvis L. Machado da Silva ).

A empresa escolhida para a confecção do trabalho foi a **K&L Assistência Técnica em Instrumentos de Medição**. Fundada em 10 de Fevereiro de 1990, na cidade de Joinville, SC, atua como um laboratório, exercendo as atividades de conserto e calibração de instrumentos de medição, nas áreas de Torque, Pressão, Dimensional e mais recentemente em instrumentos para a área de Eletrecidade. Presta também uma variada gama de serviços aos clientes, desde a mais simples assessoria até o gerenciamento completo da área de metrologia, permitindo aos mesmos a terceirização completa dos serviços no setor. Desde 1993 possui a certificação ISO GUIDE 25 ( RBC - Rede Brasileira de Calibração ), pelo INMETRO. Conta atualmente com dois laboratórios, sendo um em Joinville, onde estão locados 18 funcionários, e outro em São José dos Pinhais, o qual é composto por 17 funcionários. O mercado onde atua é o industrial, principalmente as empresas metalúrgicas e as ligadas direta ou indiretamente à indústria automotiva. Com um

market-share de cerca de 70%, é reconhecida nacionalmente como uma das empresas mais competitivas do setor. Vale ressaltar que, segundo o perfil traçado para cada nível do contexto ambiental ( Machado da Silva, Barbosa – 2002 ), a K&L encontra-se inserida no Padrão Nacional.

## METODOLOGIA:

O levantamento dos dados utilizados para a análise foram feitos através de entrevistas pessoais com uma parte dos funcionários da empresa. Buscamos entrevistar profissionais de todas as áreas e níveis hierárquicos da organização, com o intuito de obter uma visão a mais abrangente e diversificada possível. Estas entrevistas seguiram o padrão determinado por um quadro de questões que avaliavam diversos itens, enfocando os sistemas de Planejamento e Decisão, Recursos Humanos, Informações, Comunicação e Inovação. Também foram avaliados itens referentes à estrutura da organização, como Diferenciação, Formalização e Centralização. Cada entrevista teve duração média de 1,5 hrs, onde explicávamos cada item avaliado, para que não houvesse dúvida quanto à resposta. Cada item recebeu do entrevistado uma nota que variava de 0 a 10, sendo a nota máxima voltada para a opção que caracterizava alta aprendizagem. Quando pertinente, foram anotadas algumas observações.

## ANÁLISE DOS DADOS:

Seguem abaixo todos os quadros referentes às entrevistas realizadas com os funcionários da empresa. Segue também os quadros-resumo referentes à avaliação da K&L Curitiba e K&L Joinville, feitas separadamente para uma melhor compreensão das diferenças existentes entre as unidades. Por fim, foram feitas também em separado as análises de cada uma evidenciando os pontos fortes e fracos para cada tópico avaliado inerente ao sistema e à estrutura.



## ANÁLISE K&L – UNIDADE CURITIBA:

Na parte de Planejamento e Decisão, destaca-se positivamente a assertividade devido à proatividade, a liderança com bom nível de envolvimento e a construção permanente da estratégia. Entre os pontos que devem ser trabalhados estão baixa disposição ao risco, embora a posição que ocupa no segmento não tornem necessárias atitudes audaciosas, e deixar aflora um pouco mais a intuição.

No quesito Recursos Humanos as coisas vão muito bem, sendo uma das áreas de destaque na organização. A maturidade atingida impressiona. Iniciar um estudo para promover a migração de um sistema de controle burocrático para grupal seria o ideal no atual momento.

Já o sistema de Informações carece de mais atenção. Criar procedimento de coleta, difundir mais as informações e sistematizar o contato pelo menos com os principais clientes seria atitudes bem vindas.

No campo da Inovação, outro ponto forte da empresa, mas que ainda pode ser melhorado, aumentando o estímulo à implantação de melhorias com conotação mais proativa. Um aspecto que nos chamou a atenção foi a unanimidade dos colaboradores em relação à forma com que são tratados os erros: Nunca punidos, e sim avaliados e corrigidos em sua essência, buscando evitar a repetição do mesmo. Esta posição torna a equipe mais solta e confiante, aumentando a produtividade e gerando um ambiente propício à liberdade de criação, e por consequência, à inovação.

Quanto à Diferenciação, encontramos a organização em um estágio bastante convencional, porém fácil de ser melhorada. O “modus operandi” sugere uma certa facilidade à implantação de uma estrutura tipo hipertexto, o que seria um grande

salto qualitativo em termos de gestão. A criação de grupos de trabalhos voltados ao desenvolvimento de determinados assuntos também seria bem vinda.

Em relação à Formalização, apesar da baixa avaliação, não há muito o que se fazer, pois a área de atuação da empresa exige forte regulamentação. Por tratar-se de um misto entre laboratório e manutenção de instrumentos de medição, há um sem fim de normas e procedimentos que devem ser seguidos à risca. De certa forma, é até injusta uma avaliação desde item com o mesmo peso dos outros.

A avaliação quanto à Centralização apresentou dois pontos curiosamente distintos. Embora o locus da autoridade esteja fortemente focado na figura do chefe, é clara a todos a relação de parceria e cooperação que cerca o ambiente de trabalho. Talvez o próprio trabalho de alteração na estrutura da empresa, citado acima, vieste a refletir positivamente no que tange à descentralização da autoridade.

## ANÁLISE K&L - UNIDADE JOINVILLE :

Na parte de Planejamento e decisão, destaca-se positivamente o envolvimento da liderança, sempre presente e acessível no dia-a-dia. Também apresenta um bom nível do uso da intuição dentro da racionalidade. Planejamento flexível e uma estratégia em constante construção completam os pontos fortes nesta área. Vê-se como premente um trabalho a nível operacional com o objetivo de diminuir a dependência que este sente em relação à chefia, principalmente no sentido da tomada de decisões.

Em relação à área de Recursos Humanos, grande incentivo à iniciativa e o desenvolvimento de habilidades, com clara influência na remuneração dos funcionários, que desde sua chegada na empresa ficam cientes da importância deste critério. Já o tipo de controle, totalmente burocrático, e a falta de treinamento de cunho multifuncional são questões a serem tratados com atenção dentro do planejamento estratégico da organização.

Quanto ao Sistema de Informações, chama a atenção o alto contato com clientes, embora não sistemático. Procedimentos de coleta e o grau de difusão dão informações são itens que requerem grande trabalho de melhoria.

A respeito do sistema de Comunicação da organização, vemos como ponto positivo apenas o fato de que, dentro do tipo de comunicação, há grande informalidade, embora também existam procedimentos formais para tal. Por outro lado, o alto grau de centralização, e quase como consequência, o baixo grau de interação, fazem deste sistema um dos pontos mais fracos em nossa avaliação.

Já no que tange à Inovação, encontramos aqui um dos pontos fortes da empresa. A autonomia dada aos colaboradores, a orientação proativa dada ao assunto e o baixo índice de apego à tradição formam um ambiente extremamente propício à evolução. Para fechar com êxito esta questão, a forma positiva com que são encarados os erros não dúvidas em relação ao acerto quanto à política adotada pela empresa e tornam-se evidentes na tranquilidade das pessoas ao discorrer sobre o tema.

Voltando-se à estrutura, em relação à Diferenciação, um tipo claramente vertical, com critérios burocráticos bem definidos e hierarquia funcional, mostram uma empresa montada de forma bem convencional. Não que isto chegue a prejudicar, mas seria no mínimo interessante se pensar em algumas mudanças. Pelo tipo de trabalho que desenvolve, caberia, por exemplo, se pensar em uma estrutura tipo hipertexto, o que poderia trazer ainda mais benefícios, com possíveis reflexos positivos em outras áreas.

Quanto à Formalização, apresenta alta especificação de regras e procedimentos, principalmente no campo técnico, muito devido à obrigatoriedade de seguir normas ditadas pelo Inmetro, dado o fato da organização ser, na verdade, um laboratório. Não há, portanto, como alterar o quadro no campo técnico. O que poderia, talvez, ser melhor trabalhado, é a questão da rigidez na divisão de cargos e papéis.

Em relação à Centralização, ao mesmo tempo em que apresenta o locus da autoridade bem definido, não necessariamente a autoridade, propriamente dita, mostrou-se centralizada. O ambiente descrito também apontou para uma relação de parceria e cooperação, o que percebi ser outro dos pontos fortes da organização.

## CONCLUSÃO :

Quando finalizamos os trabalhos primários de análise da K&L, através do somatório dos pontos obtidos nas entrevistas, esperávamos obter índices altos de avaliação, visto tratar-se de uma organização líder de mercado, e com larga margem sobre a concorrência em sua área de atuação. O que encontramos, no entanto, foram resultados que a colocavam em um patamar pouco acima da média.

Este inesperado resultado fez com que mudássemos o enfoque dado inicialmente ao trabalho, e o que seria, teoricamente, apenas uma constatação, passou a ser foco de novos questionamentos a respeito.

A partir daí ficou ainda mais evidente a importância do Arquétipo de Aprendizagem como ferramenta de gestão de ampla utilização. Sua simplicidade de aplicação bem como a clareza com que apresenta os resultados a tornam bastante eficiente no sentido de avaliação, fazendo emergir com facilidade os pontos fracos existentes nas empresas, mesmo em se tratando de líderes de mercado. Podemos constatar isso em relação à K&L, onde, não obstante a folgada margem de liderança exercida, vimos aflorar uma série de pontos onde há ainda muito por melhorar.

De posse dos resultados, concluímos que, embora sem resultados numéricos que impressionem, não devemos nos surpreender em relação ao fato desta ocupar a posição de destaque em que se encontra. Basta olharmos para as excelentes avaliações obtidas em fundamentos importantes, pontos-chave para qualquer organização. A autonomia e orientação existentes em relação à inovação, o fato da liderança estar altamente envolvida, o alto grau de contato com os clientes, o

importante incentivo via remuneração ao desenvolvimento das habilidades e da iniciativa dos colaboradores, a maneira com que são encarados e tratados os erros no dia-a-dia e o claro ambiente de cooperação interna são alguns destes fundamentos onde não se pode falhar, e nestes a K&L está longe de decepcionar. Mais do que isso, são fundamentos que refletem diretamente na qualidade percebida, ou seja, na qualidade do serviço que efetivamente chega ao cliente. A força e importância destes quesitos suplantam com folga as avaliações geradas pelos pontos fracos da empresa.

Analisando um pouco o Arquétipo em si, podemos concluir que também a ferramenta de gestão tem potencial para ser aprimorada. O que percebemos através deste caso é que seria interessante desenvolver um sistema de pesos para os fundamentos a serem analisados, levando em conta o tipo de organização que será submetida à análise bem como a influência destes no respectivo contexto em que a mesma atua. Esta alteração tornaria a avaliação mais justa, maximizando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos relativos a cada situação.

A título de recomendações, vamos descrever aqui algumas que podem ser trabalhadas a curto e médio prazo.

Já de início, tratar de difundir a todos na organização um pouco mais sobre a estratégia da empresa, pelo menos no sentido de visão de futuro. Idem para o planejamento estratégico, principalmente o de curto e médio prazo. Estas ações transformariam os colaboradores de meros expectadores em coadjuvantes do processo de mudança.

Percebemos também que há uma boa liberdade em relação a inovações, mas nos parece faltarem procedimentos ou mesmo uma metodologia para tratar do assunto, criando critérios definidos para avaliação e implantação das novas idéias de

maneira que não se percam no esquecimento. Desta maneira, indiretamente, também haveria maior estímulo à continuidade do processo de constante renovação, fundamental para qualquer organização.

Outro bom assunto a colocar em pauta seria o estudo para uma possível alteração no tipo de controle na área de recursos humanos, visando migrar do sistema atual, burocrático, para o grupal. O momento, inclusive, é oportuno, pois está em fase inicial o projeto para criação de um plano de cargos e salários na empresa.

Por fim, como já citado ao longo deste trabalho, percebemos que a K&L, pelo tipo de atividade que exerce, mostra ter um ambiente propício à implantação de uma estrutura tipo hipertexto. Esta mudança, apesar de um pouco mais complexa, poderia vir a ser, a médio/longo prazo, extremamente benéfica, visto que cortaria algumas amarras existentes atualmente, com reflexo direto na reversão do quadro em relação a alguns dos pontos de baixa avaliação apresentados, como por exemplo, a diminuição da divisão de cargos e papéis, a descentralização da autoridade e a diminuição da dependência. Estas mudanças tornariam a empresa mais solta, com reflexos diretos em relação à qualidade de serviço prestada ao cliente.

## **BIBLIOGRAFIA:**

**Apostila “ Mudança e Análise Organizacional “**

**Unidade 6 – Aprendizagem Organizacional**

**Clóvis L. Machado-da-Silva**

**Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações:  
uma Análise Arquetípica.**

**Clóvis L. Machado-da-Silva**

**Solange de Lima Barbosa**

**Influência de Valores Ambientais e Organizacionais sobre a Aprendizagem  
Organizacional**

**Edson Ronaldo Guarido Filho**

**Clóvis L. Machado-da-Silva**



## SISTEMAS

### RESUMO K&L CURITIBA

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

8 Entrevistas

36 Quesitos Avaliados

8 Funcionários Entrevistados

Média: 5,6

Assertividade	Proativo	7	Reativo	OBSERVAÇÃO
De maneira geral é vista pelos funcionários como bem proativa, incluindo a Ger. Técnica. Apenas a Ger. Comercial sente mais a influência de indicadores.				
Interação	Pluralista	4	Diretiva	OBSERVAÇÃO
De maneira geral é claro para todos a tendência diretiva da interação. Neste aspecto não há diferença de opiniões entre os níveis hierárquicos.				
Dependência	Baixa	5	Alta	OBSERVAÇÃO
Neste quesito nota-se sensível diferença entre o que ocorre no alto escalão e nos níveis mais baixos. A chefia não sente a dependência, porém centraliza.				
Liderança	Altamente envolvida	7	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Bom envolvimento em geral, no entanto a direção aparece mais envolvida com a gerência do que a gerência com o nível operacional.				
Orientação temporal	Longo prazo	5	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Há um consenso de que a empresa pensa a curto e médio prazo, ou seja, até 1,5 ano.				
Disposição ao risco	Alta	3	Baixa	OBSERVAÇÃO
Neste caso também é geral a opinião de que a empresa não se predispõe ao risco. Age quase sempre com o "pé no chão".				
Racionalidade	Intuitiva e analítica	4	Analítica	OBSERVAÇÃO
Pequena diferença entre níveis. O gerencial sente mais a influência intuitiva e o operacional vê bem mais a analítica.				
Tipo de planejamento	Flexível, interat. não linear	7	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
A visão de flexibilidade é maior no nível gerencial, mas de maneira geral a K&L é vista como flexível por todos.				
Especif. de metas e objetivos.	Probabilidade	6	Determinística	OBSERVAÇÃO
Bom peso das probabilidades no planejamento, mas ainda ampara-se bastante nas análises de dados passados.				
Estratégia	Construção Permanente	7	Determinada	OBSERVAÇÃO
Forte tendência à construção permanente, mudando o rumo sem traumas. Setor operacional não tem idéia a respeito do assunto.				

## SISTEMAS

### RECURSOS HUMANOS

Crêterios de Remuneração	Habilidade, Iniciativa	7	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
De maneira geral, está clara a importância dada pela empresa ao desenvolvimento de habilidades e iniciativa.				

Tipo de Controle	Grupal	2	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Avaliações sempre individuais. �s vezes ocorrem reuniões informais em grupo.				

Capacitação	Habilidade, Multifuncional	6	Funcional	OBSERVAÇÃO
De modo geral, existem treinamentos multifuncionais, mas nada específico para o desenvolvimento de habilidades.				
A mais comum é a capacitação funcional.				

Autonomia	Alta	7	Baixa	OBSERVAÇÃO
Boa autonomia de maneira geral. Apenas um funcionário avaliou abaixo da média.				
Pode ser indício de problemas de relacionamento com a chefia.				

Tipo de Capacitação	Formal e Informal	8	Formal	OBSERVAÇÃO
Está bem clara a filosofia da empresa, em relação a este assunto, para todos os funcionários.				
A maioria dos treinamentos são informais.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	Sistemático	4	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
São muito poucos os procedimentos de coleta de informações, e ainda assim mais internos.				
Externos somente 1 relatório, sistemático.				

Grau de difusão / acess�bil.	Ampla	4	Restrito	OBSERVAÇÃO
Baixo grau de difusão. Normalmente restrita à chefia e transmitidas somente quando inerentes à função.				

Contato com clientes e fornecedores	Alto, sistemático	6	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Opiniões divergentes em relação à quantidade . Quanto à periodicidade, todos concordam ser não sistemático.				
Provável causa � ausência de representantes.				

Fontes	Externa, interna, atemporal	6	Interna	OBSERVAÇÃO
Poucos funcionários do nível operacional tem acesso � informações externas.				

## SISTEMAS

### COMUNICAÇÃO

Escopo	Amplo	7	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Amplo de maneira geral. Não existem barreiras à comunicação.				
Grau de centralização	Baixa	7	Alto	OBSERVAÇÃO
Baixo grau de centralização. Estranhamente o nível de chefia é o que mais sente a dificuldade na socialização da comunicação.				
Tipo de comunicação	Formal e Informal	8	Formal	OBSERVAÇÃO
Comunicação claramente informal. Raros comunicados são formais.				
Grau de interação	Alto	4	Baixo	OBSERVAÇÃO
Comunicação mais direcionada. Baixo grau de interação sentido de maneira geral.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	Alta	7	Baixa	OBSERVAÇÃO
Existe autonomia mais no sentido de sugerir . Para colocar em prática, há sempre a necessidade do aval da chefia.				
Criatividade	Alta	7	Limitada	OBSERVAÇÃO
Considerada alta de maneira geral. Algumas opiniões contraditórias são inerentes à limitação imposta pela função.				
Orientação da inovação	Proativa	5	Reativa	OBSERVAÇÃO
Neste ponto, as opiniões são bastante divergentes, não havendo consenso sobre o assunto.				
Apego à tradição	Baixo	7	Alto	OBSERVAÇÃO
Baixo apego à tradição. Não há traumas em promover mudanças na organização.				
Interpretação do erro	Legítimo, institucionalizado	8	Punitivo	OBSERVAÇÃO
Um dos pontos mais claros aos funcionários. Erros são tratados, não punidos.				

## ESTRUTURA

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	Hipertexto	4	Vertical	OBSERVAÇÃO
A estruturas é claramente vertical, porém o fato da hierarquia não ser tão contudente altera um pouco o ambiente.				
Grau de diferenciação	Baixo		Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação	Grupos de trabalho, flexível	4	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Amplamente burocrático. A avaliação só não foi mais baixa devido a existência de flexibilidade. Inexistem grupos de trabalho.				
Hierarquia	Múltipla	5	Funcional	OBSERVAÇÃO
Há uma certa liberdade entre os setores, porém somente dentro da mesma atividade. Usualmente é funcional, principalmente na visão do nível operacional.				

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	Baixo, orientação geral	3	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Avaliação uniforme entre todos os funcionários, claramente influenciada pelo tipo de atividade da empresa, rigidamente controlada pelas normas da ISO e INMETRO.				
Divisão de cargos e papéis	Baixa	4	Alta	OBSERVAÇÃO
Cargos e papéis bem definidos. Há certa liberdade dentro dos setores, mas é rígida intersetorialmente.				

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	Descentralizada	5	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Equilibrada, puxando um pouco mais para centralizada.				
Locus da autoridade	Variável, grupo	3	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO
Bem definida a situação. A avaliação baixa ainda mais se analisarmos o nível operacional em separado.				
Tipos de relação	Parceria, cooperação	7	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO
De maneira geral, é claro o ambiente de cooperação interna. As pequenas diferenças nas avaliações podem ser atribuídas, neste caso, à maior ou menor facilidade de relacionamento inerente a cada um.				

## SISTEMAS

**Resumo K&L Joinville**

7 Entrevistados  
36 Quesitos avaliados  
Média: 5,3

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	Proativo	5	Reativo	OBSERVAÇÃO
De maneira geral, vêem a empresa equilibrada neste aspecto, talvez até um pouco mais reativa.				
Interação	Pluralista	4	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Claramente diretiva. Somente informações gerais são divulgadas. Funcionários desconhecem o planejamento da empresa.				
Dependência	Baixa	3	Alta	OBSERVAÇÃO
Opinião geral, porém o nível operacional sente a dependência de maneira mais forte.				
Liderança	Altamente envolvida	8	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Também uma opinião de consenso. É um dos pontos mais positivos da organização.				
Orientação temporal	Longo prazo	5	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Há uma diferença de avaliação entre nível de coordenação e nível operacional. É provável reflexo da tendência diretiva quanto à interação.				
Disposição ao risco	Alta	4	Baixa	OBSERVAÇÃO
Todos vêem a empresa como mais "pé no chão", mas também neste aspecto aparecem as diferenças de opinião entre coordenação e operacional.				
Racionalidade	Intuitiva e analítica	6	Analítica	OBSERVAÇÃO
Boa influência da parte intuitiva, principalmente nas decisões.				
Tipo de planejamento	Flexível, interat. ã linear	7	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Flexível de maneira geral. Mais uma vez, os sentimentos são um pouco diferentes entre os níveis de coordenação e operacional. O operacional sente mais rigidez.				
Especif. de metas e objetivos.	Probabilidade	5	Determinística	OBSERVAÇÃO
Pouco peso da probabilidade. Mais baseado em dados.				
Estratégia	Construção Permanente	7	Determinada	OBSERVAÇÃO
São feitas frequentes alterações, principalmente no sentido de ampliação.				

## SISTEMAS

### RECURSOS HUMANOS

Crêterios de Remuneração	Habilidade, Iniciativa	8	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
Bem claro a todos a importância da iniciativa e do desenvolvimento de habilidades para a organização.				

Tipo de Controle	Grupai	2	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Claramente burocrático. Em grupo, somente avaliações informais.				

Capacitação	Habilidade, Multifuncional	3	Funcional	OBSERVAÇÃO
Muito pouco multifuncional, e ainda assim dentro do mesmo setor.				

Autonomia	Alta	7	Baixa	OBSERVAÇÃO
Considerada alta por todos, em geral.				

Tipo de Capacitação	Formal e Informal	7	Formal	OBSERVAÇÃO
Poucos treinamentos formais. Grande predominância do informal.				

### INFORMAÇOES

Tipo de procedim. de coleta	Sistemático	4	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Grande divergência de opinião entre os níveis.				

Grau de difusão / acessabil.	Ampla	4	Restrito	OBSERVAÇÃO
Informações direcionadas apenas aos setores envolvidos.				

Contrato com clientes e fornecedores	Alto, sistemático	8	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Embora não sistemático, o alto contato com os clientes pesou na avaliação dos colaboradores.				

Fontes	Externa, interna, atemporal	7	Interna	OBSERVAÇÃO
Sentem mais a influência de fontes externas de informação.				

## SISTEMAS

### COMUNICAÇÃO

Escopo	Ampla	6	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Razoavelmente ampla. Segundo alguns, apresenta problemas no sentido interdepartamental.				
Grau de centralização	Baixa	3	Alto	OBSERVAÇÃO
Bastante centralizada na direção e gerências.				
Tipo de comunicação	Formal e Informal	8	Formal	OBSERVAÇÃO
Claramente informal. Poucos são os comunicados formais.				
Grau de interação	Alto	3	Baixo	OBSERVAÇÃO
Comunicação muito setorizada.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	Alta	7	Baixa	OBSERVAÇÃO
Grande autonomia na opinião geral. Segundo alguns colaboradores, pode ser melhor aproveitada.				
Criatividade	Alta	5	Limitada	OBSERVAÇÃO
Avaliação pode ser melhorada com um trabalho de estímulo à sugestões. Muitas vezes a inibição bloqueia a criatividade.				
Orientação da inovação	Proativa	6	Reativa	OBSERVAÇÃO
Reflete bem a opinião do grupo. As avaliações mais baixas vem de setores mais limitados em termos de função.				
Apego à tradição	Baixo	7	Alto	OBSERVAÇÃO
Algumas opiniões divergentes e isoladas, mas de forma geral considerada aberta a mudanças.				
Interpretação do erro	Legítimo, institucionalizado	8	Punitivo	OBSERVAÇÃO
Nunca punido. Procuram aprender e corrigir deficiências para que não se repitam.				

## ESTRUTURA

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	Hipertexto	3	Vertical	OBSERVAÇÃO
Vertical, mas em alguns momentos chega a atuar como hipertexto.				
Grau de diferenciação	Baixo		Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação	Grupos de trabalho, flexível	3	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Notadamente burocrático.				
Hierarquia	Múltipla	4	Funcional	OBSERVAÇÃO
Funcional, mas apresenta certa flexibilidade.				

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	Baixo, orientação geral	4	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Na parte técnica, alta especificação. Nos assuntos gerais, bem forte como orientação geral.				
Divisão de cargos e papéis	Baixa	3	Alta	OBSERVAÇÃO
Divisões bem claras. Há pequena liberdade de interação intersetorial, mas são raros os casos.				

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	Descentralizada	5	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Opiniões um pouco divergentes, mas a avaliação reflete bem a visão do grupo.				
Locus da autoridade	Variável, grupo	3	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO
Bem definida na figura do chefe.				
Tipos de relação	Parceria, cooperação	7	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO
Opinião clara do grupo com respeito ao nível de cooperação interna.				



### **Média para assuntos avaliados – K&L Curitiba**

- Planejamento e decisão : 5,5
  - Recursos Humanos : 6,0
  - Informações : 5,0
  - Comunicação: 6,5
  - Inovação: 6,8
  - Diferenciação: 4,3
  - Formalização: 3,5
  - Centralização: 5,0
- 

### **Média para assuntos avaliados – K&L Joinville**

- Planejamento e decisão: 5,4
- Recursos Humanos: 5,4
- Informações: 5,8
- Comunicação: 5,0
- Inovação: 6,6
- Diferenciação: 3,3
- Formalização: 3,5
- Centralização: 5,0
-

## SISTEMAS

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Aguinaldo Ribeiro da Silva

Depto: Atendimento ao Cliente

Assertividade	7	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO

Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Decisões mais verticalizadas. Somente informações gerais são divulgadas.				

Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Geralmente dependem da direção. O operacional depende das gerências.				

Liderança	7	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO

Orientação temporal	8	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO

Disposição ao risco	5	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	8	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Planejamento analítico e intuitivo. Decisões mais intuitivas.				

Tipo de planejamento	8	Flexível, interat. não linear.	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Flexível, principalmente o curto prazo (1 ano).				

Específic. de metas e objetivos.	5	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Bem dividido.				

Estratégia	8	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO
Adequações permanentes. Acrescenta-se pontos.				

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Aguinaldo R. da Silva

Depto: Atendimento ao Cliente

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	9	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
Claramente por habilidades.				

Tipo de Controle	9	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Avaliação por pessoa. Nunca em grupos.				

Capacitação	3	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Depende da visão de futuro para o funcionário.				

Autonomia	7	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Ainda é mais forte o formal.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de proced. de coleta	9	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Bastante sistemática e direcionadas aos setores específicos				

Grau de difusão/Acessabil.	6	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO
Informações são direcionadas aos setores específicos.				

Contato com clientes e fornecedores	7	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Contato é alto porém não sistemático.				

Fontes	7	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

### COMUNICAÇÃO

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Aguinaldo R. da Silva

Depto: Atendimento ao Cliente

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	2	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Centralizadas nas gerências e lideranças.				

Tipo de comunicação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Somente ocorrências e não conform. São comunicadas formalm.				

Grau de interação	4	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	4	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Limitada principalmente no nível operacional.				

Orientação da inovação	7	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Aguinaldo R. da Silva

Depto: Atendimento ao Cliente

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	9	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	8	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	8	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procediment.	5	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Alta especificação na parte técnica. No restante, orient. Geral				

Divisão de cargos e papéis	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	5	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	3	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Alcione José Cercal

Depto: Gerencia Geral

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	4	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	3	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Ainda pequena em relação aos funcionários.				
Dependência	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	6	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Disposição ao risco	6	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	8	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	9	Flexível, interat.não linear.	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objet.	6	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Estratégia	5	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Alcione José Cercal

Depto: Gerencia Geral

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	9	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
Levam muito em consideração a parte comportamental. É mais fácil corrigir a parte técnica do que a pessoal.				

Tipo de Controle	2	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Procuram difundir a idéia de que a empresa é uma só.				

Capacitação	5	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Pode ser multifuncional dentro do mesmo setor.				

Autonomia	9	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de proced. de coleta	6	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Há relatório diário sobre ocorrências.				

Grau de difusão/Acessabil.	4	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO
Só repassam informações aos setores quando são problemas.				

Contrato com clientes e fornecedores	9	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	6	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville  
 Funcionário: Alcione José Cercal  
 Depto: Gerencia Geral

### COMUNICAÇÃO

Escopo	4	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Considerar um ponto a ser trabalhado.				

Grau de centralização	3	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Falta mais comunicação formal.				

Grau de interação	2	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO
Muito setorizada.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	9	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Autonomia alta, porém mal aproveitada.				

Criatividade	3	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	6	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	5	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO
Só se pune quando muito frequente e não há melhoria.				



## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Alcione Jose Cercal

Depto: Gerencia Geral

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	2	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	3	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	2	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	3	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Há exigências do Imetro.				

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	3	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	6	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	7	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: André Luiz Pereira

Depto: Calibração

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	7	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO

Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO

Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

Liderança	6	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Envolve-se na cobrança. Não procura saber dos problemas usuais. Quando chamada o atendimento é imediato.				

Orientação temporal	6	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Médio prazo.				

Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	3	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO

Tipo de planejamento	5	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Tende mais para determinado.				

Especif.de metas e objetivos.	4	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO

Estratégia	7	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: André Luiz Pereira

Depto: Calibração

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	4	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
Um pouco mais por função.				

Tipo de Controle	3	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	5	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Não tem tempo suficiente de casa para formar opinião mais precisa.				

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	9	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de proced. de coleta.	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de Difusão / Acessabil.	7	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	8	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	7	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: André Luiz Pereira

Depto: Calibração

### COMUNICAÇÃO

Escopo	7	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	8	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	3	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	4	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	7	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: André Luiz Pereira

Depto: Calibração

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	6	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação	3	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	3	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	3	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	5	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Dentro do setor há liberdade.				

Divisão de cargos e papéis	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	4	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	7	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação		Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: André Luiz Quintino

Depto: Calibração Dimensional

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	5	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	3	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dependência	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	3	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Máximo 2 meses.				
Disposição ao risco	2	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	3	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	7	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objetivos.	3	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Estratégia	8	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário : André Luiz Quintino

Depto: Calibração Dimensional

### RECURSOS HUMANOS

Crêterios de Remuneraçaça	6	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇA

Tipo de Controle	2	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇA

Capacitaçaça	3	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇA

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇA

Tipo de Capacitaçaça	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇA

### INFORMAÇAÇA

Tipo de procedim. de coleta	5	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇA

Grau de difusça/acessabil.	4	Ampla	Restrito	OBSERVAÇA
Informaçaça deveriam fluir mais livremente.				

Contato com clientes e fornecedores	9	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇA

Fontes	8	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇA

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: André Luiz Quintino

Depto: Calibração Dimensional

### COMUNICAÇÃO

Escopo	4	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	5	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Bastante direcionada.				

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	3	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	6	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Relativa, mas por culpa das pessoas, que por inibição às vezes não expõe suas idéias.				

Orientação da inovação	7	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	9	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO



## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: André Luiz Quintino

Cargo: Técnico Calibração Dimensional

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	3	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	2	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	6	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	2	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	5	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Antonio Edson dos Santos

Depto: Manutenção

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	8	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO

Interação	2	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO

Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Depende mais da chefia.				

Liderança	5	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Normalmente vem quando solicitada.				

Orientação temporal	5	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Médio Prazo.				

Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	4	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO

Tipo de planejamento	7	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO

Especif. de metas e objetivos	7	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO

Estratégia		Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais  
Funcionário: Antonio Edson dos santos  
Depto: Manutenção

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	7	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	2	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	6	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Existe a multifuncional , mas é mais forte em relação à função.				

Autonomia	6	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta.	2	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	2	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	5	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes		Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L São José dos Pinhais

Funcionário: Antonio Edson dos Santos

Depto: Manutenção

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Amplo	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	8	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	2	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	7	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	9	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	6	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais  
Funcionário: Antonio Edson dos Santos  
Depto: Manutenção

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação		Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO
Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação	2	Grupos de trabalho,flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Hierarquia	6	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	3	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Divisão de cargos e papéis	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	3	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Locus da autoridade	2	Variável, grupo	Chefe,alto escalão	OBSERVAÇÃO
Tipos de relação	7	Parceria,cooperação	Subordinação,controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Gilvane Nunes

Depto: Calibração Pressão / Força

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	4	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO

Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO

Dependência	2	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

Liderança	8	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO

Orientação temporal	2	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Curto prazo. Máximo 2 meses.				

Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	8	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO

Tipo de planejamento	3	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Pouco flexível a curto prazo, mesmo expondo motivos para mudanças.				

Especif. de metas e objetivos	5	Probabilidade	Determinação	OBSERVAÇÃO

Estratégia		Construção Permanente	Determinação	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Gilvane Nunes

Depto: Calibração Pressão / Força

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
Bem mais por habilidade.				

Tipo de Controle	2	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	3	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	5	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Normalmente informal. Quando as dúvidas se repetem, marca-se um formal p/ todos.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão/acessabil.	3	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	8	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	5	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Gilvane Nunes

Depto: Calibração Pressão / Força

### COMUNICAÇÃO

Escopo	7	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Grau de centralização	3	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Grau de interação	3	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Muito pouca autonomia.				
Criatividade	4	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Orientação da inovação	4	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO
Apego à tradição	3	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Interpretação do erro	6	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO
Existe tratamento diferenciado.				



## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Gilvane Nunes

Depto: Calibração Pressão / Força

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	3	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação	5	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	3	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	6	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	3	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	7	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	5	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Jailson Carlos Aragão

Departamento: Expedição / Recebimento

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	7	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	5	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dependência	2	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Liderança	8	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	5	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	2	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	6	Flexível, interat.não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objetivos.	4	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Estratégia	6	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Jailson Carlos Aragão

Departamento: Expedição / Recebimento

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	3	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle		Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	2	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	6	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
No caso específico do funcionário, é mais informal. De maneira geral, vê como mais formal.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	2	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	3	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	8	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	6	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

### COMUNICAÇÃO

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Jailson Carlos Aragão

Departamento: Expedição / Recebimento

Escopo	7	Amplo	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	5	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	6	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	4	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	4	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	5	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	4	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Jailson Carlos Aragão

Depto: Expedição / Recebimento

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação		Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	6	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	6	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO
Há uma certa flexibilidade.				

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	6	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	6	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Klauber Erico Niza

Depto: Gerencia Técnica

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	8	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO

Interação	6	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO

Dependência	8	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

Liderança	5	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO

Orientação temporal	5	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Médio prazo.				

Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	6	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO

Tipo de planejamento	8	Flexível, interat.não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO

Especif.de metas e objetivos.	6	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Pouca influência da probabilidade				

Estratégia	8	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Klauber Erico Niza

Depto: Gerencia Técnica

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	2	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	6	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Mais informal.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	6	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Formulário preenchido diariamente pelo motorista e o responsável ao atendimento ao cliente é um dos procedimentos de maior frequência de uso.				

Grau de difusão / acessabil.	4	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	4	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Não sistematico. Deveriam ser mais frequentes.				

Fontes	7	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Klauber Erico Niza

Depto: Gerencia Técnica

### COMUNICAÇÃO

Escopo	5	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Grau de centralização	4	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Mais informal.				
Grau de interação	7	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Orientação da inovação	7	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO
Apego à tradição	7	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO



## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Klauber Erico Niza

Depto: Gerencia Técnica

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	4	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO
Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação	5	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Hierarquia	4	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	7	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Divisão de cargos e papéis	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	7	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO
Tipos de relação	4	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Curitiba

Funcionário: Cleber Valle

Depto: Gerencia Geral

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	5	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Trabalha mais em função de tendências e indicadores.				

Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Mais direcionados aos setores e pessoas envolvidas.				

Dependência	8	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO

Orientação temporal	4	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Normalmente para 1 a 1,5 ano.				

Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	8	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Estão iniciando o processamento de informações.				

Tipo de planejamento	8	Flexível, interat.não linear.	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO

Especif.de metas e objetivos.	4	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Baseados em dados.				

Estratégia	6	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO
São permitidas alterações no sentido de adequações.				

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Kleber Valle

Depto: Gerencia Geral

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	3	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Não há influência do desempenho da equipe na remuneração.				

Capacitação	5	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Mais funcional, mas também há os multifuncionais.				

Autonomia	6	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Decisões neste campo são acatadas, mas passam necessariamente pela direção.				

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Mais frequente o informal.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	6	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
De forma sistemática, poucos procedimentos, sendo somente os internos. Externos nunca.				

Grau de difusão acessabil.	5	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contrato com clientes e fornecedores	4	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Não é alto e nunca sistemático.				

Fontes	4	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO
Mais interno.				

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Kleber Valle

Depto: Gerencia Geral

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Grau de centralização	4	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Há dificuldade na socialização da comunicação.				
Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Poucas formas; muito informal.				
Grau de interação	4	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO
Mais direcionado.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Orientação da inovação	4	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO
Em torno de 70% reativo.				
Apego à tradição	7	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Não chega a incomodar.				
Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Kleber Valle

Depto: Gerencia Geral

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	4	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO
Vertical, não por imposição mas por falta de preparo para tal.				

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	5	Grupos de trabalho, flexível.	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	7	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO
Dentro da atividade, há liberdade de mando sobre setores.				

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	4	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Forte especificação na área de calibração.				

Divisão de cargos e papéis	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Bem definida.				

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	5	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Marcell do Rosário

Depto: Digitação

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	8	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	3	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dirigido para cada setor.				
Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Equilibrado.				
Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	5	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Médio prazo.				
Disposição ao risco	2	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Bem pé no chão.				
Racionalidade	2	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	8	Flexível, interat.não linear.	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objetivos.	7	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Estratégia	8	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Marcell do Rosário

Depto: Digitação

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
É clara a opção pela habilidade e iniciativa.				

Tipo de Controle	2	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Sempre burocrático. Avaliações somente individuais.				

Capacitação	7	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	8	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	9	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Alto e frequente.				

Fontes	5	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Marcell do Rosário

Depto: Digitação

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Amplio	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização		Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	3	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO
Normal. Só para o setor envolvido.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	9	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	5	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	3	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO



## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Marcell do Rosário

Depto: Digitação

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	3	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	2	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	7	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	3	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	5	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	9	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Marcio Roberto Nunes

Depto: Manutenção

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	4	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Devido à pouca experiência, é ainda pequena a capacidade de antecipação.				

Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO

Dependência	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

Liderança	5	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO

Orientação temporal	2	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Metas / objetivos mensais.				

Disposição ao risco	4	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Racionalidade	5	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
A empresa analítica. Pessoalmente é também intuitivo.				

Tipo de planejamento	8	Flexível, interat.não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO

Especif.de metas e objetivos	8	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO

Estratégia	8	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Marcio Roberto Nunes

Depto: Manutenção

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	9	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	3	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	5	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Multifuncional existe, mas pouco frequente.				

Autonomia	7	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão/Acessabil.	3	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	9	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	8	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Marcio Roberto Nunes

Depto: Manutenção

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	3	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	9	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	4	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	9	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	8	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	9	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionário: Marcio Roberto Nunes

Depto: Manutenção

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	2	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	4	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	5	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	7	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	7	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	7	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionária: Marisa Graziela Olosz

Depto: Financeiro

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	7	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	5	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Tem mais liberdade que outros setores.				
Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	6	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Médio prazo.				
Disposição ao risco	3	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	7	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	8	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objetivos	4	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Estratégia	4	Construt. Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO
Tende a seguir o que foi pré determinado.				

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionária: Marisa Graziela Olosz

Depto: Financeiro

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	2	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	2	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	4	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contrato com clientes e fornecedores	9	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	7	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade Joinville

Funcionária: Marisa Graziela Olosz

Depto: Financeiro

### COMUNICAÇÃO

Escopo	3	Amplio	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Coloca como grande problema. Fraca no sentido interdepartamental.				

Grau de centralização	3	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	3	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	7	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	8	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO



## ESTRUTURA

K&L - Unidade Joinville

Funcionária: Marisa Graziela Olosz

Depto: Financeiro

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	4	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação	4	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	3	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos	2	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Pode-se interagir c/ outras funções.				

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	2	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade	3	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais  
 Funcionária: Patricia dos Santos Oliveira  
 Cargo: Secretária Executiva

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	9	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	4	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Transmitido só pela chefia.				
Dependência	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Alta dependência. Sente que poderia decidir, mas não pode.				
Liderança	9	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	8	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
K&L enxerga o futuro.				
Disposição ao risco	4	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Tem o pé no chão.				
Racionalidade	2	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Nunca intuitiva.				
Tipo de planejamento	6	Flexível, interat.não linear.	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Tem flexibilidade.				
Especif. de metas e objetivos.	7	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Leva-se em consideração a probabilidade.				
Estratégia	5	Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO
Tende a seguir estratégias pré-determinadas.				

## SISTEMAS

K&L - São José dos Pinhais

Funcionária: Patricia dos Santos Oliveira

Cargo: Secretária Executiva

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	6	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO
É levado em consideração, principalmente a habilidade.				

Tipo de Controle	2	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Nunca houve avaliação grupal				

Capacitação	5	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO
Treinamento multifuncional somente no início. No decorrer, passa a ser mais funcional.				

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Existem ambos. Formal menos frequente.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	3	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Fora de assuntos inerentes à função, é restrito.				

Grau de difusão/Acessabil.	9	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	5	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Mais interna.				

Fontes		Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Patricia dos S. Oliveira

Cargo: Secretária Executiva

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Não existem barreiras.				

Grau de centralização	8	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	9	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	8	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	9	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Criatividade	5	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	4	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO

Apego à tradição	2	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Muito apegada à tradição.				

Interpretação do erro	9	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Patrícia dos Santos Oliveira

Cargo: Secretária Executiva

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação	3	Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO
Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação	6	Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Existe flexibilidade, porém não há trabalhos em grupo.				
Hierarquia	3	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	2	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	4	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Locus da autoridade	2	Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO
Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

K&L - Unidade São José dos Pinhais  
 Funcionário: Rodrigo dos Santos Chagas  
 Departamento: Expedição / Recebimento

Assertividade	8	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
Interação	5	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dependência	4	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Liderança	7	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	5	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Não tem informações a respeito.				
Disposição ao risco	4	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	4	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	7	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Especif.de metas e objetivos		Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Não tem meta definida do setor.				
Estratégia		Construção Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Rodrigo dos Santos Chagas

Departamento: Expedição / Recebimento

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	5	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	3	Grupal	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Capacitação	4	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	7	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	4	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	4	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO

Contato com clientes e fornecedores	4	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Fontes	3	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

### COMUNICAÇÃO

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Rodrigo dos Santos Chagas

Departamento: Expedição / Recebimento

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO

Grau de centralização	7	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO

Tipo de comunicação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO

Grau de interação	4	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO

### INOVAÇÃO

Autonomia	6	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Já propôs, mas não foi aceito. Recebeu retorno e concordou.				

Criatividade	7	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO

Orientação da inovação	3	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO
Mais em função de sugestão do cliente.				

Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO



## ESTRUTURA

### DIFERENCIAÇÃO

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionário: Rodrigo dos Santos Chagas

Departamento: Expedição / Recebimento

Tipo de diferenciação		Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO

Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO

Critério de diferenciação		Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO

Hierarquia	4	Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.	4	Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO

Divisão de cargos e papéis	3	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade	4	Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO

Locus da autoridade		Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO

Tipos de relação	8	Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Rosa Scamparim Rios

Depto: Calibração

### PLANEJAMENTO E DECISÃO

Assertividade	4	Proativo	Reativo	OBSERVAÇÃO
um pouco mais reativa.				
Interação	3	Pluralista	Diretiva	OBSERVAÇÃO
Dependência	5	Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO
Liderança	5	Altamente envolvida	Pouco envolvida	OBSERVAÇÃO
Orientação temporal	3	Longo prazo	Curto prazo	OBSERVAÇÃO
Mais a curto prazo.				
Disposição ao risco	4	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Racionalidade	3	Intuitiva e analítica	Analítica	OBSERVAÇÃO
Tipo de planejamento	3	Flexível, interat. não linear	Linear, determinado	OBSERVAÇÃO
Segue planejamento inicial à risca.				
Especif.de metas e objetivos.	4	Probabilidade	Determinística	OBSERVAÇÃO
Não tem certeza, mas acredita que baseia-se em dados.				
Estratégia	7	Construt. Permanente	Determinada	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Rosa Scamparim Rios

Depto: Calibração

### RECURSOS HUMANOS

Critérios de Remuneração	8	Habilidade, Iniciativa	Funcional, Carreira	OBSERVAÇÃO

Tipo de Controle	2	Grupai	Burocrático	OBSERVAÇÃO
sempre individuais.				

Capacitação	7	Habilidade, Multifuncional	Funcional	OBSERVAÇÃO

Autonomia	8	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO

Tipo de Capacitação	8	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Raros treinamentos formais.				

### INFORMAÇÕES

Tipo de procedim. de coleta	8	Sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO

Grau de difusão / acessabil.	2	Ampla	Restrito	OBSERVAÇÃO
Restrita à chefia.				

Contato com clientes e fornecedores	8	Alto, sistemático	Não sistemático	OBSERVAÇÃO
Não tem idéia formada, mas acredita ter bom volume de contato.				

Fontes	8	Externa, interna, atemporal	Interna	OBSERVAÇÃO

## SISTEMAS

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Rosa Scamparim Rios

Depto: Calibração

### COMUNICAÇÃO

Escopo	8	Ampla	Topo-base	OBSERVAÇÃO
Grau de centralização	8	Baixa	Alto	OBSERVAÇÃO
Tipo de comunicação	9	Formal e Informal	Formal	OBSERVAÇÃO
Bastante informal.				
Grau de interação	2	Alto	Baixo	OBSERVAÇÃO
Normalmente direta.				

### INOVAÇÃO

Autonomia	5	Alta	Baixa	OBSERVAÇÃO
Há autonomia para criar, porém a execução tem que ser autorizada.				
Criatividade	8	Alta	Limitada	OBSERVAÇÃO
Orientação da inovação	8	Proativa	Reativa	OBSERVAÇÃO
Apego à tradição	8	Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Interpretação do erro	8	Legítimo, institucionalizado	Punitivo	OBSERVAÇÃO

## ESTRUTURA

K&L - Unidade São José dos Pinhais

Funcionária: Rosa Scamparim Rios

Depto: Calibração

### DIFERENCIAÇÃO

Tipo de diferenciação		Hipertexto	Vertical	OBSERVAÇÃO
Grau de diferenciação		Baixo	Alto	OBSERVAÇÃO
Critério de diferenciação		Grupos de trabalho, flexível	Burocrático	OBSERVAÇÃO
Hierarquia		Múltipla	Funcional	OBSERVAÇÃO

### FORMALIZAÇÃO

Uso de regras e procedimentos.		Baixo, orientação geral	Alta especificação	OBSERVAÇÃO
Divisão de cargos e papéis		Baixa	Alta	OBSERVAÇÃO

### CENTRALIZAÇÃO

Autoridade		Descentralizada	Centralizada	OBSERVAÇÃO
Locus da autoridade		Variável, grupo	Chefe, alto escalão	OBSERVAÇÃO
Tipos de relação		Parceria, cooperação	Subordinação, controle	OBSERVAÇÃO